



RAPPORT

Dokumentdatum

Diarienummer

2014-03-26

V-2013-0330

Skapat av

Sara Lange

Upphandling

AAE Självvärderingsrapport



Sammanfattning

Rapporten beskriver en självvärdering av upphandlingsprocessen som ett delprojekt av det förvaltningsövergripande Administrative Assessment Exercise (AAE). Delprojektet Upphandling syftar till att göra en utvärdering av de processer som omfattar upphandling. Självvärderingen omfattar 3 delar: 1. Processbeskrivning, 2. Inre analys, 3. Intressentanalys. Tyngdpunkten i självvärderingen har lagts på den Inre analysen med anledning av att upphandlingsavdelningen har existerat i cirka 1 år.

1. Processbeskrivning

Processbeskrivningen utgörs av en beskrivning av nyckelprocesserna vid upphandling fastställda i Stegen 1-16. Ansvarig för varje delsteg och de aktiviteter som ingår i varje delsteg är angivet.

Resultat

Se sid 4-5.

2. Inre analys

Den Inre analysen gjordes med hjälp av Lots®-metodiken. Lots®-processen genomfördes i 2 omgångar och deltagarna var upphandlingsavdelningens personal. I den Inre analysen utvärderades bland annat upphandlingsavdelningens nuvarande situation efter att ha existerat i cirka 1 år.

Resultat

En vision, ett syfte, kortsiktiga och långsiktiga mål samt aktiviteter fastställdes för upphandlingsavdelningen och upphandlingsprocessen. Vilka som är upphandlingsavdelningens "kunder" (sakansvariga /beställare) och viktigaste intressenter identifierades. De viktigaste kortsiktiga (1 år framåt) och långsiktiga målen (3 år framåt) som Lots®-processen resulterade i är följande:

Kortsiktiga Mål:

Upphandlingsprocessen ska ta mindre tid

Minska ledtider i de olika Stegen 1-16

Andelen otillåtna upphandlingar ska minska till högst 40 % av alla genomförda upphandlingar inom 1 år

Genomföra minst 60 upphandlingar under 2014

Långsiktiga Mål:

Genomföra minst 80 upphandlingar under 2015

Genomföra minst 100 upphandlingar under 2016

Utöka interaktionen mellan upphandlingsavdelningen, nätverket för inköps- och upphandlingsfrågor och avdelningarna inom förvaltningen.

Kommentar: Målen för antal upphandlingar som ska genomföras under 2015 och 2016 är förutsatt en resursökning i form av flera upphandlare. Antal upphandlare för att nå målet för 2015 är uppskattat till 7. Antal upphandlare för att nå målet för 2016 är uppskattat till 9.

3. Intressentanalys

Intressentanalysen genomfördes med hjälp av en referensgrupp bestående av 5 inköpsansvariga samt en prodekan, lärare. En frågeenkät med 10 frågor utarbetades av referensgruppen och distribuerades till sammanlagt 18 personer inom 6 olika skolor. Dessa hade olika befattningar såsom professor, doktorand och laboratoriechef men med den gemensamma nämnaren att de deltagit i upphandlingar över direktupphandlingsgränsen under 2013. En Styrkor, Svagheter, Möjligheter – analys gjordes med referensgruppen genom vilken deras syn på upphandlingsprocessen belystes och förslag på förbättringsåtgärder fastställdes.

Resultat

Intressentanalysen visade att centraliseringen av upphandlingen är ansett som en styrka, och att upphandlingarna idag utförs med bättre kvalitet än tidigare. Bildandet av funktionsnätverket vars medlemmar utgörs av inköpsansvariga från skolorna och dess regelbundna möten med upphandlingsavdelningen har resulterat i en god kommunikation.

Kritik har riktats mot sättet att anmäla upphandlingar 2 ggr per år och upphandlingsplanen som ett verktyg för planering av vilka upphandlingar som ska genomföras under det kommande halvåret. Nuvarande upplägg anses leda till långa väntetider och skapar stora fördröjningar.

Slutsatser

De 2 viktigaste slutsatserna av den Inre analysen är att arbete med att minska ledtiderna i de olika Stegen 1-16 i upphandlingsprocessen är prioriterat. Det bör även satsas på ökad information om upphandling till sakansvariga /beställarna. Formen för informationen diskuteras vidare.

Områden för fortsatt utvärdering enligt Intressentanalysen är sättet att anmäla upphandlingar 2 ggr per år och upphandlingsplanen som ett verktyg för planering av vilka upphandlingar som ska genomföras under det kommande halvåret. Orsaken till de upplevda långa väntetiderna kan bero på flera faktorer, varav resursbrist på upphandlingsavdelningen i form av ett otillräckligt antal upphandlare kan var en.

Förslag på framtida prioriteringar, mål och åtgärder som självvärderingen resulterat i är:

Införa verksamhetsspecifika nyckeltal för upphandlingsprocessen med periodvis uppföljning.

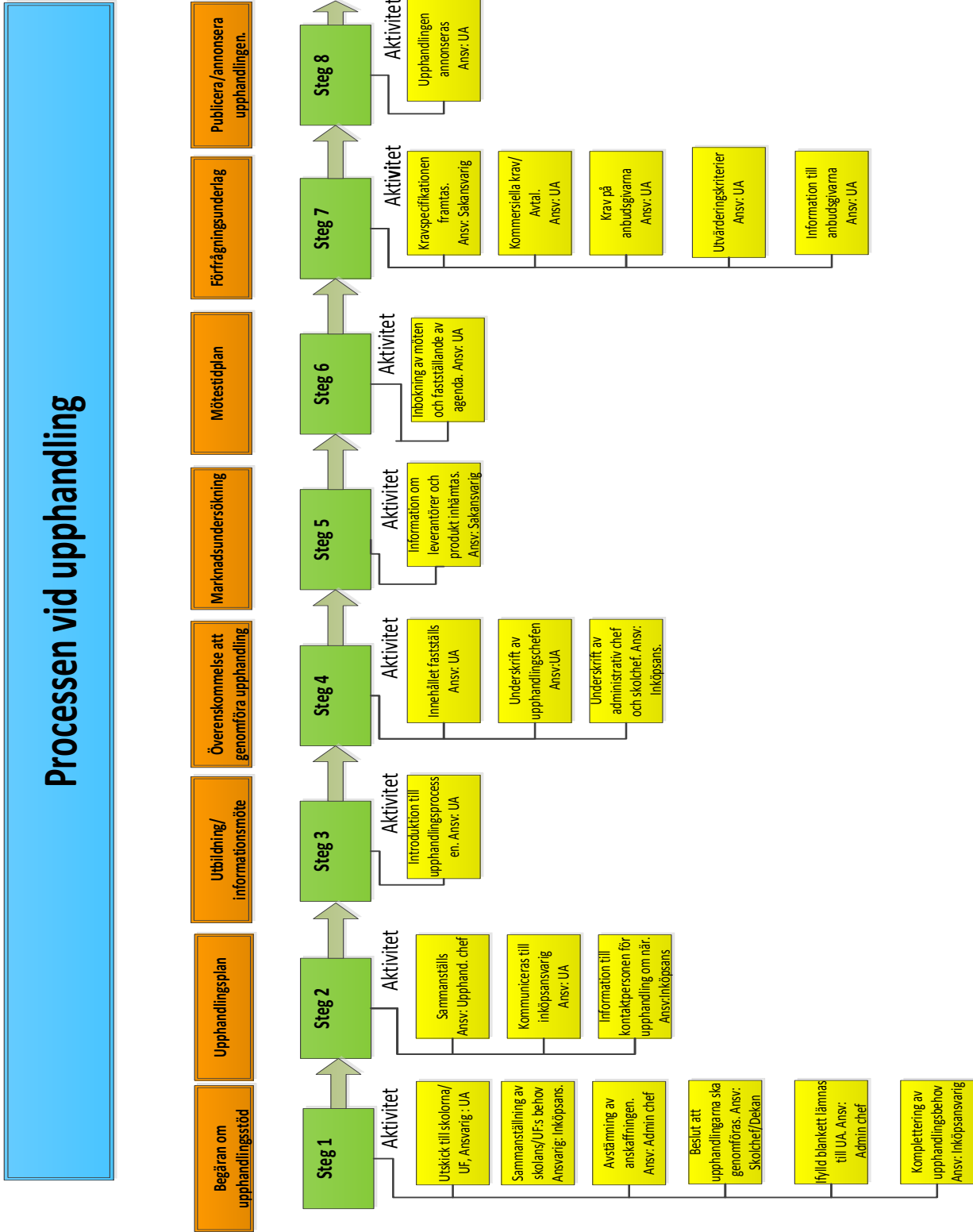
Implementera Lean tänkande i upphandlingsprocessen för att uppnå maximal flödeseffektivitet och resurseffektivitet.

Lyfta frågan om upphandling till ledningsnivå innefattande skolcheferna, med syftet att använda upphandling som en resurs för att uppnå KTH:s övergripande mål.

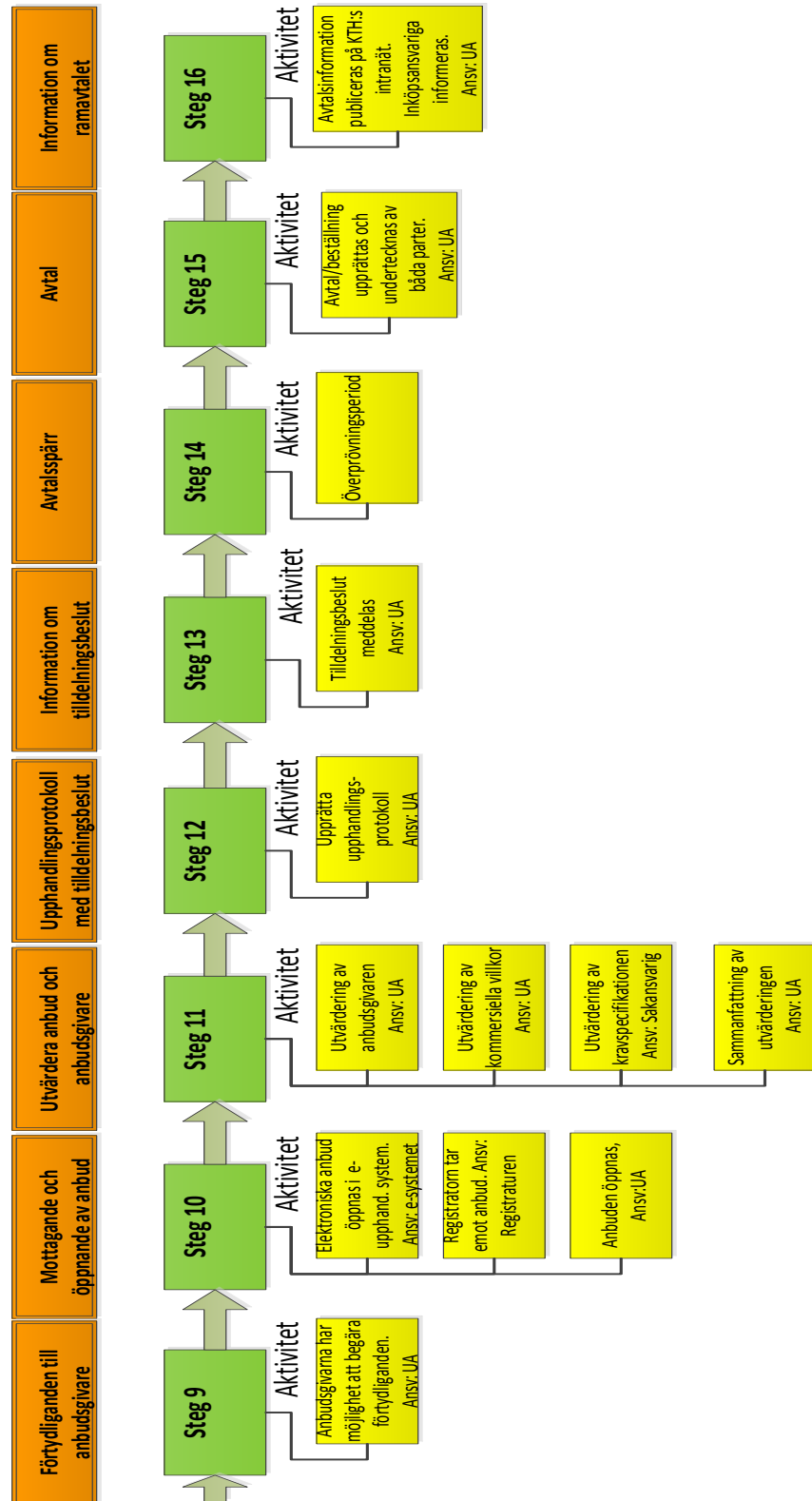
Innehåll

Sammanfattning.....	0
PROCESSBESKRIVNING	3
INRE ANALYS.....	6
Bakgrund	6
Metod.....	7
Motivering av valet av Lots®-metodiken	8
Resultat	9
Vårt Ärende.....	9
Vår Vision	9
Nuvarande Situation	9
Vårt Syfte	9
Våra framgångsfaktorer	9
Våra framgångsfaktorer	10
Våra Mål.....	10
Våra Aktiviteter	10
Analys av styrkor, svagheter och risker.....	11
Förslag på framtida prioriteringar, mål och åtgärder	12
INTRESSENTANALYS	14
Metod och motivering.....	14
Del 1. Frågeenkät.....	14
Resultatet av enkätundersökningen.....	16

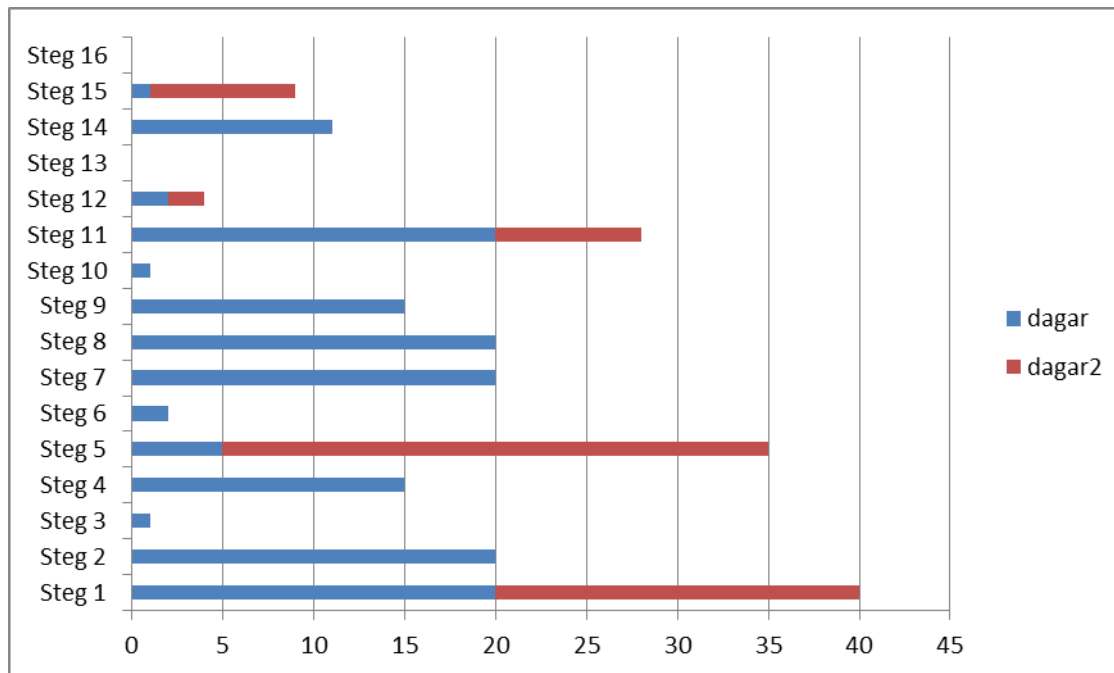
PROCESSBESKRIVNING



Processen vid upphandling



Tabell 1. Tidsåtgång för varje Steg 1-16 i upphandlingsprocessen



Tabell 1 ovan visar tidsåtgången för varje Steg i upphandlingsprocessen. Den blå kolumnen anger minsta antal dagar för Steget och den röda kolumnen anger mesta antal dagar det tar för Steget.

Definitioner och förklaringar

W3D3 är ett administrativt stödsystem för diarieföring av allmänna handlingar samt elektronisk dokumenthantering vid KTH.

LOU-Lagen om offentlig upphandling, (SFS 2007:1091)

UA, är en förkortning av Upphandlingsavdelningen

Likartad utrustning syftar på forskningsutrustning som har liknande design, funktionalitet och prestanda. Likartad utrustning utgör samma produktkategori. Exempel på likartad utrustning är inverterade mikroskåp.

Basaktiviteter är de aktiviteter som redan är dokumenterade eller som vi utför idag rutinmässigt.

Nya aktiviteter är de aktiviteter som vi ska börja utföra för att kunna uppfylla våra mål.

Förlegade aktiviteter är aktiviteter som vi gör idag men som vi ska avveckla.

Referenslitteratur

Lots- Det handlar om ledarskap av Hans Åkerblom, Uppsala

Lean och systemsyn i stat och kommun- förutsättningar, hinder och möjligheter, Sekretariatsrapport Innovationsrådet, Stockholm 2012

INRE ANALYS

Bakgrund

År 2012 beslutades att alla upphandlingar på KTH över direktupphandlingsgränsen skall genomföras på universitetsförvaltningen. Det tidigare förfarandet var att de tio skolorna skötte sina egna upphandlingar. Den 1 januari 2013 startades den centrala upphandlingsavdelningen vid vilken sex stycken upphandlare, en upphandlingschef, en systemförvaltare för e-beställningssystemet och en administratör har arbetat under året. Upphandlingsavdelningens främsta uppgift under den första tiden är att ta fram en effektiv och rationell process för upphandling av forskningsutrustning och andra varor samt tjänster. Med denna målsättning har ett nära samarbete mellan upphandlingsavdelningen och funktionsnätverken "Administrativa chefer" och "Inköpsansvariga" inletts med kontinuerliga möten på agendan. Den process som införts gällande samordningen mellan skolorna och upphandlingsavdelningen, så att upphandlingsavdelningen kan planera och genomföra upphandlingarna under året ser ut enligt följande: skolorna anmäler i december de upphandlingar de vill ha genomförda under det kommande året och kan i juni komplettera med nya behov som uppstått.

Anmälda upphandlingar var vid året för 2013 151 stycken.

Skola	ABE	BIO	CHE	CSC	ECE	EES	ICT	ITM	SCI	STH	UF	Totalt
Antal upph.	4	26	5	6	4	9	9	16	20	5	47	151

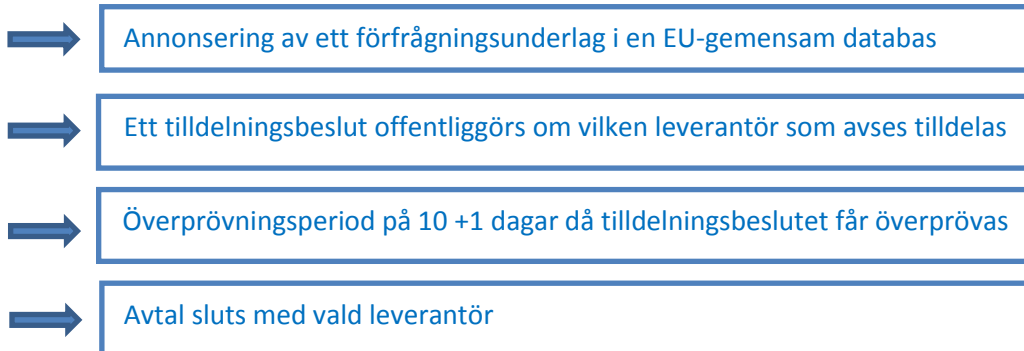
Då upphandlingsavdelningens resurser var otillräckliga kunde inte samtliga upphandlingar planeras in för genomförande utan en prioritering av inkomna upphandlingar genomfördes. Efter prioriteringen återstod 78 upphandlingar i planen för 2013, 58 stycken lades i kö, 10 stycken utgick och 5 flyttades till 2014. Fördelningen för upphandlingar som ska genomföras blev då:

Skola	ABE	BIO	CHE	CSC	ECE	EES	ICT	ITM	SCI	STH	UF	Totalt
Antal upph.	2	2	0	1	2	4	5	13	15	2	32	78

Av dessa 78 upphandlingar har tre fått göras om; två på grund av överprövning och en för att man inte fick in tillräckligt med anbud. Sju stycken har sakansvariga anmält att man ville flytta upphandlingen till år 2014 samt 20 stycken har av olika anledningar utgått helt, dvs totalt 27 upphandlingar har i sent läge utgått och för flera av dem har det inte varit möjligt att planera in en ny upphandling i aktuell period. 27 stycken är avslutade och 20 pågår fortfarande varav 11 är i slutfasen dvs avtal kommer att skrivas under januari 2014 samt en är ännu inte påbörjad. Under året har 13 upphandlingar tillkommit, några i samband med anmälan i juni men även några utanför detta, fem av dessa är klara. Vid en översyn av alla upphandlingar gjorda under 2013 och inplanerade under 2014 visas ett tydligt mönster att flertalet upphandlingar sker av mycket likartad utrustning men är beställda och genomförda av olika skolor.

Eftersom KTH klassificeras som en statlig myndighet måste allt inköp göras enligt de principer som gäller för offentlig upphandling. Offentlig upphandling regleras av lagen (2007:1091) om

offentlig upphandling (LOU), som i huvudsak bygger på EU-direktivet 2004/18/EG om offentlig upphandling. Konkurrensverket som tillsynsmyndighet för myndigheter som upphandlar enligt LOU har till uppgift att se till att LOU tillämpas, och att fri konkurrens råder mellan leverantörer på olika marknader. Offentlig upphandling omfattas av ett antal processteg som är reglerade av LOU, vilka kan sammanfattas i:



Processtegen är obligatoriska och måste genomgåas i samtliga upphandlingar oavsett upphandlingsförfarande. Det finns olika sätt att upphandla beroende på vad som ska upphandlas och på kostnaderna för det som ska upphandlas.

Upphandlingsförfaranden under tröskelvärdena och B-tjänster oavsett värde är:

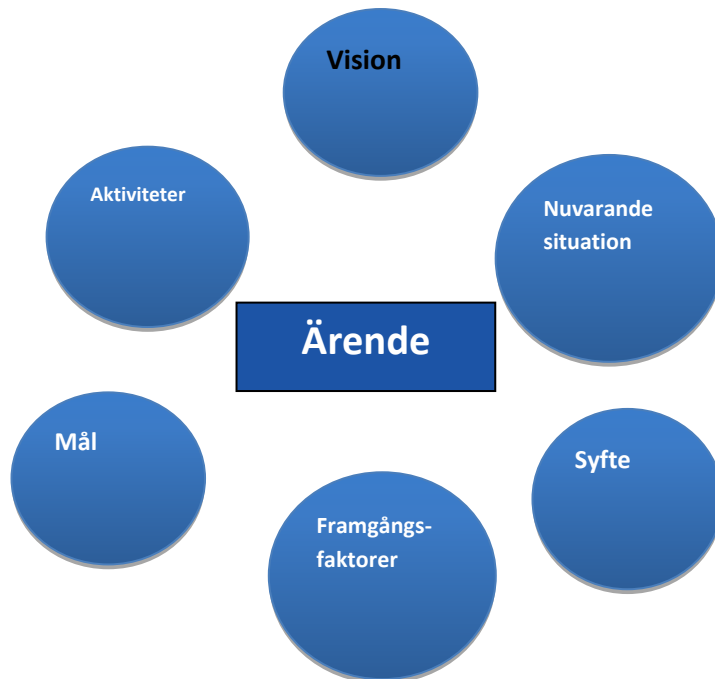
- Förenklat förfarande
- Urvalsförfarande
- Direktupphandling

Upphandlingsförfaranden över tröskelvärdena är:

- Öppet förfarande
- Selektivt förfarande
- Förhandlat förfarande
- Konkurrenspräglad dialog

Metod

Den inre analysen är gjord med hjälp av Lots[®]-metodiken. De steg som användes i vår Lots[®]-process visas i figuren nedan.



Figur 1. Upphandlingsavdelningens Lots®-process

Lots®-processen genomfördes som en "workshop" i vilken moderatorn ledde gruppen genom stegen ovan. Lots®-processen genomfördes vid 2 tillfällen om cirka 6 timmar vardera. Deltagarna var indelade i 3 grupper vid första tillfället med 2-3 personer i varje grupp. Vid det andra tillfället var vi en enda stor grupp med 5 deltagare samt moderatorn. I varje steg i vår Lots®-process reflekterade vi över en eller flera öppna processfrågor som hjälpte oss att definiera det för steget ifråga avsedda. För varje öppen processfråga fanns det cirka 10 underliggande öppna analyserande processfrågor med vars hjälp vi behandlade varje steg.

Lots®-moderator var Sara Lange och övriga deltagare var Marina Busk (upphandlare), Malin Skoglund (upphandlare), Mikael Hörnberg (upphandlare), Tammie Simpson (upphandlare), Madeleine Axberg (upphandlingschef), Ann Edström (systemförvaltare), Helena Liljeqvist (administratör). Vid det första Lots® tillfället fastställde vi vårt ärende, vår vision och vår nuvarande situation. Vid det andra tillfället fastställde vi vårt syfte, våra framgångsfaktorer, våra kortsiktiga och långsiktiga mål, och våra aktiviteter. Aktiviteterna delades in i 3 kategorier: Bas aktiviteter, Nya aktiviteter och Förlegade aktiviteter. Vid det första tillfället var vi off-site på en konferensanläggning endast upphandlingsavdelningen. Vid det andra tillfället var vi på kontoret i ett av mötesrummen.

Motivering av valet av Lots®-metodiken

Valet att använda Lots®-metodiken är baserad på min (moderatorns) tidigare erfarenhet av förändringsarbete. I Lots®-processen är det deltagarna som skapar resultatet. Vägleda av moderatorn genom processen är det deltagarnas åsikter och idéer som lyfts fram. Detta gör att deltagarna känner att de kan påverka utfallet och att deras grad av inflytande på det framtida arbetet är stort. Då upphandlingsavdelningen är nybildad och dess processer och arbetssätt inte är slutgiltigt fastställda banar Lots®-processen vägen för att staka ut framtiden.

Resultat

Vårt Ärende

Vårt definierade ärende lyder:

Ta fram en kostnadseffektiv upphandlingsprocess för att säkerställa rätt produkt med rätt kvalitet, till rätt pris och i rätt tid.

Vår Vision

Vår definierade vision lyder:

På KTH är det enkelt och naturligt att göra korrekta affärer för att få det man behöver.

Nuvarande Situation

I detta steg gjorde vi en lägesbeskrivning – vilka är vi, vad har vi gjort och varför. De 3 grupperna fick svara på samma frågor gällande olika Steg 1-16. Grupp 1 svarade på frågor som hänförde till Stegen 1-4, Grupp 2 svarade på frågor som hänförde till Stegen 5-10 och Grupp 3 svarade på frågor som hänförde till Stegen 11-16. Resultatet är presenterat i Bilaga 1.

Vårt Syfte

Vårt definierade syfte lyder:

UA ska leda och administrera upphandlingsarbetet så att kunden får rätt produkt, i rätt tid, till rätt kvalitet och rätt kostnad och därmed använda skattebetalarnas (och bidragsgivares) pengar på rätt sätt.

I Steget Syfte identifierade vi också vilka som är våra viktigaste kunder, och vilka som är våra viktigaste interna intressenter till upphandlingsavdelningen. Resultatet blev.

- Kunder:
- sakansvariga/uppdragsgivare på skolorna
 - alla anställda på KTH, som användare av ramavtal
- Intressenter:
- KTH:s ledning
 - Inköpsansvariga
 - Leverantörer/Anbudsgivare
 - Miljögruppen

Som sista aktivitet i Steget Syfte gjorde vi oss en bild av hur kundernas (sakansvariga/beställare) situation är. Sammanfattningsvis är kundernas situation idag:

- De har ett behov som måste uppfyllas
- De har otillräcklig kunskap om rutiner och regler inom upphandling och ekonomi
- De har tidsbrist
- De har behov av hjälp

Våra framgångsfaktorer

Våra definierade framgångsfaktorer är följande:

- * Vi har kunskap om hur man gör goda affärer, hur man ska bedöma risker
- * Vi kan vägleda sakansvariga i hur man formulerar kravspecifikationen
- * Vi har en samlad och bred kompetens inom upphandlingsavdelningen
- * Vi kan underlätta inköp av ofta återkommande produkter
- * Vi kan fokusera på att hjälpa sakansvarige i att analysera sitt behov, så att han gör rätt i marknadsundersökningen

Våra Mål

Vi definierade våra kortsiktiga mål (1 år framåt) och långsiktiga mål (3 år framåt).

Kortsiktiga Mål:

- Ψ Upphandlingsprocessen ska ta mindre tid
- Ψ Minska ledtider i de olika Stegen 1-16
- Ψ Andelen otillåtna upphandlingar ska minska till högst 40 % av alla genomförda upphandlingar inom 1 år
- Ψ Genomföra minst 60 upphandlingar under 2014

Långsiktiga Mål:

- Ψ Genomföra minst 80 upphandlingar under 2015
- Ψ Genomföra minst 100 upphandlingar under 2016
- Ψ Utöka interaktionen mellan UA, nätverket för inköps- och upphandlingsfrågor och avdelningarna inom förvaltningen.

Kommentar: Målen för antal upphandlingar som ska genomföras under 2015 och 2016 är förutsatt en resursökning i form av flera upphandlare. Antal upphandlare för att nå målet för 2015 är uppskattat till 7. Antal upphandlare för att nå målet för 2016 är uppskattat till 9.

Våra Aktiviteter

För vart och ett av våra uppsatta mål identifierar vi nu ett antal aktiviteter av typerna Bas, Nya och Förlegade som vi ska utföra för att nå våra mål. För de 2 målen nedan identifierades Aktiviteterna enligt Tabell 2.

- Upphandlingsprocessen ska ta mindre tid
- Minska ledtider i de olika Stegen 1-16

Bas Aktiviteter	Nya Aktiviteter	Förlegade Aktiviteter
Mötestidsplan	Utbildning i marknadsundersökning och kravspecifikation för sakansvariga/beställarna.	Överenskommelsen kan bytas ut mot en enda gemensam överenskommelse omfattande alla upphandlingar för en skola.
Publicering/annonsering	Arbeta i e-upphandlings-systemet direkt.	Framtagning av förfrågningsunderlaget i pappersformat.
Förtydligande (Frågor & Svar)	Generera avtal	Nuvarande sätt att utvärdera manuella anbud.
Protokoll och Tilldelningsbeslut	Införa en avtalsdatabas och med eventuell koppling till W3D3.	Arkiveringen i nuvarande form.
Avtalsspärr	Rapportering ifrån inköpsansvarig på skolan angående uppföljningen av leveransen.	Sättet att kommunicera på mellan upphandlingsavdelningen och inköpsansvariga på skolorna.
Utlämnande av handling		

För målet: Andelen otillåtna upphandlingar ska minska till högst 40 % av alla genomförda upphandlingar inom 1 år identifierades följande Nya aktiviteter.

- Upphandla fler ramavtal och inför fler produkter i Wisum
- Mer utbildning och information om /och i direktupphandling till inköpsansvariga

För målet: Utöka interaktionen och nätverket mellan olika avdelningar inom förvaltningen identifierades följande Nya aktiviteter.

- Anordna en fika en gång i kvartalet med en annan avdelning
- Göra upp en lista på vilka avdelningar vi ska fika med
- Anordna en rundpingisturnering

Analys av styrkor, svagheter och risker

De styrkor som vi har fått fram i vår inre analys och som omfattar upphandlingsavdelningen, är att det nu finns en funktion med samlad kompetens gällande hur upphandling enligt LOU ska gå till. Inom upphandlingsavdelningen finns också en bred kompetens med erfarenheter från flera områden såsom tex ekonomi, teknik, juridik och IT. När det gäller själva upphandlingsprocessen har den idag effektiviserats och kan effektiviseras ytterligare genom förkortade ledtider i Stegen 1-16. Möjligheten att upphandla rätt produkt med rätt kvalitet, till rätt pris och i rätt tid har ökat.

En svaghet som framkommit i vår inre analys är att mätning av nyckeltal så kallade KPI:er för upphandlingsavdelningens verksamhet görs i för liten omfattning. Rätt verksamhetsspecifika nyckeltal är ett verktyg som gör den egna verksamheten synligare och mer överblickbar. Genom att använda nyckeltal fås en bättre överblick över organisationen och säkerställer att vi gör rätt saker. Nyckeltalen får inte vara för många och deras livslängd är begränsad vilket gör att man efter en period ska utvärdera relevansen för dem och sedan byta ut dem mot mer aktuella nyckeltal. Nyckeltalen är också verktyg som blir användbara i ett längre tidsperspektiv.

Det som är intressant med dem är de jämförelser, tendenser och riktlinjer som kan pekats ut med stöd av mätningarna, inte de exakta och enskilda siffror som mätningarna ger upphov till. Med stöd av de utvalda nyckeltalen kan man sedan uppmärksamma det som är viktigt för verksamheten så att den kan utvecklas och bli bättre. Nyckeltalen ger också externa intressenter en möjlighet till insyn och uppföljning av upphandlingsavdelningens verksamhet.

En annan svaghet som vi har fått fram i vår inre analys är av mer strategisk betydelse. Den nuvarande upphandlingsplanen som innehåller alla de upphandlingar som ska genomföras under kommande år fastställs utan att KTH:s ledning har granskat och beslutat om dess innehåll. Inte heller skolcheferna har granskat och varit delaktiga i dess fastställda innehåll. Detta leder till att upphandlingsplanens innehåll med upphandlingar och dess prioritet inte stödjer KTH:s övergripande utvecklingsplan gällande mål och strategier. Då det upphandlas för cirka 375 MSEK på KTH per år finns det en stor potential att kunna använda upphandlingsplanen som en resurs att uppnå KTH: övergripande mål.

En av riskerna som vi har fått fram i vår inre analys är att andelen otillåtna direktupphandlingar utgör 60% av alla upphandlingar som genomförs. Utöver den ekonomiska förlust som ofta blir resultatet av otillåtna direktupphandlingar på grund av otillräcklig konkurrens mellan leverantörerna strider otillåtna direktupphandlingar mot LOU, och KTH löper risken att bli dömd att betala ett skadestånd.

Förslag på framtida prioriteringar, mål och åtgärder

Införa verksamhetsspecifika nyckeltal med periodvis uppföljning

Genom att definiera relevanta nyckeltal för upphandlingsprocessen och ha kontinuerliga uppföljningar av dessa periodvis ges en bättre översyn av verksamheten och åtgärder kan sättas in i de processer där målen för KPI:erna inte nås. Tre exempel på möjliga KPI:er är följande:

$$KPI (A) = \frac{\text{Antal genomförda upphandlingar}}{\text{Antal fastställda upphandlingar i upphandlingsplanen}} \times 100$$

$$KPI (B) = \frac{\text{Antal upphandlingar av likartad utrustning}}{\text{Antal genomförda upphandlingar}} \times 100$$

$$KPI (C) = \frac{\text{Antal inte konkurrensutsatta inköp}}{\text{Antal genomförda upphandlingar}} \times 100$$

KPI (A) visar en så kallad "hitrate" det vill säga hur många procent av alla anmälda upphandlingar som verkligen genomförs. Syftet med att mäta detta nyckeltal är att få information om skolorna anmäler för många upphandlingar än vad de i realiteten vill ha genomförda. Eller att upphandlingsavdelningens kapacitet är otillräcklig, dvs det saknas

resurser i form av upphandlare för att kunna genomföra alla de anmälda upphandlingarna. Målet för *KPI (A)* är 100 %.

KPI (B) visar andelen upphandlingar som sker av likartad utrustning (likartad utrustning syftar på forskningsutrustning som har liknande design, funktionalitet och prestanda) men genomförs av olika skolor. Syftet med att mäta detta nyckeltal är att få kunskap om till vilken grad samordning av upphandlingar av likartad utrustning skulle kunna genomföras. Genom att flera varor/tjänster ingår i samma upphandling kan upphandlingsavdelningens resurser utnyttjas på ett mera förmånligt sätt och ett bättre pris per enhet kan erhållas. Målet för *KPI (B)* är 0%.

KPI (C) visar andelen otillåtna direktupphandlingar som gjorts under en viss tidsperiod. Syftet med att mäta detta nyckeltal är att få information om andelen otillåtna direktupphandlingar som KTH genomför ökar eller minskar. Målet för *KPI (C)* är 40 % inom 1 år.

Lyfta frågan om upphandling till ledningsnivå innefattande skolcheferna, med syftet att använda upphandling som en resurs för att uppnå KTH:s övergripande mål.

I Rektors beslut (UF-2013/0335) gällande "Handlingsplan till KTH:s utvecklingsplan 2013-2016" är direktivet " 3.2.1 *Investeringsplan för forskningsinfrastruktur för KTH* " angivet. Direktivet innebär att:

1. Alla skolor ska ha tagit fram investerings- och underhållsplaner för forskningsinfrastruktur som en del av sina utvecklingsplaner (2013-2016).
2. KTH ska utveckla en långsiktig forskningsinfrastrukturstrategi avseende stora infrastrukturinvesteringar, vilka speglar pågående samarbeten i Stockholm, Uppsala och Mälardalsregionen. Strategin ska inkludera överväganden gällande infrastruktur för t.ex. ESS/MAX IV, SciLifeLab och högpresterande superdatorinfrastruktur."

Detta innebär att varje skola ska ta fram en strategi gällande deras större investeringar i bland annat forskningsutrustning och även fastställa en investeringsplan som ska ingå som en del av skolans utvecklingsplan. Beslutet är i linje med vad upphandlingsavdelningen föreslår när det gäller att använda upphandling som ett medel för att uppnå KTH:s övergripande resultatmål. Om planerade upphandlingar integreras med skolornas utvecklingsplaner och beslutas om av skolcheferna, samt att planerade upphandlingar tas upp och beslutas om av KTH:s ledning skulle detta möjliggöra ett samordnat inköp med en tydlig strategi. Detta strategiska inköp skapar förutsättningar för att göra goda affärer och genom dessa kan KTH:s övergripande mål uppnås.

INTRESSENTANALYS

Metod och motivering

Deltagna i referensgruppen är följande:

Karin Blom, Skolan för teknikvetenskap (SCI), Infrastrukturansvarig,

Thomas Ryman, Skolan för teknik och hälsa (STH), Infrastrukturansvarig

Stephan Prytz, Skolan för datavetenskap och kommunikation (CSC), Systemingenjör

Margareta Linnarsson, Skolan för informations- och kommunikationsteknik (ICT), Forskare

Henrik Sahlström, Skolan för industriell teknik och management (ITM), Kommunikations- och inköpsansvarig

Peter Nilsson, Skolan för bioteknologi (Science for Life Laboratory), Prodekan, lärare

Samtliga i referensgruppen förutom Peter Nilsson är också inköpsansvariga och medlemmar i funktionsnätverket.

Del 1. Frågeenkät

Medlemmarna i referensgruppen utarbetade en enkät innehållande 10 frågor som de sedan distribuerade till ett antal personer vid deras skola som fick 2 veckor på sig att besvara den. Personerna inom skolorna utgör sakansvariga/beställare till upphandlingsavdelningen. De har olika befattningar såsom professor, doktorand och laboratoriechef, men med den gemensamma nämnaren att de deltagit i upphandlingar under 2013. Urvalet vid enkätundersökningen utgjordes av 18 personer som representerade 6 olika skolor.

Frågorna i enkäten är enligt nedan:

1. Sammanfatta kortfattat vad du känner till om upphandling enligt Lagen om Offentlig upphandling (LOU)?

Svar: _____

2. Beskriv tidsperspektiv/tidsåtgång vid ett upphandlingsförfarande.

Svar: _____

3. Hur uppfattar ni upphandlingsprocessen i allmänhet?

Svar: _____

4. Vilka behov och brister kan ni identifiera i upphandlingsprocessen på KTH?

Svar: _____

5. Vilka fördelar och kvaliteter kan ni identifiera i upphandlingsprocessen på KTH?

Svar: _____

6. Ge förslag på hur vi kan förbättra kommunikationen mellan upphandlingsavdelningen och skolorna?

Svar: _____

7. Vad i upphandlingsarbetet är viktigast att fokusera på när det gäller att förändra och utveckla anser ni?

Svar: _____

8. Ge 2-3 förslag i delstegen nedan som skulle kunna effektivisera upphandlingsprocessen:

- Marknadsundersökning
- Framtagning av kravspecifikation & övrigt till förfrågningsunderlaget,
- Annonseringsperiod (svara på frågor från leverantören),
- Utvärderingsperiod

Svar: _____

9. Vad tycker ni att vi ska ha för ambition för upphandling på KTH?

Svar: _____

10. Hur relaterar upphandlingsprocessen till KTH:s kärnverksamheter forskning och utbildning?

Svar: _____

Resultatet av enkätundersökningen

Resultatet av enkätundersökningen är angivet som en sammanställning av svaren från de 18 deltagarna. Inga enskilda svar anges utan sammanställningen är en sammanvägning av samtliga svar där återkommande svar dvs repetitiva svar belyses. Även svar som inte är repetitiva men tillför underlag till utveckling av ett område är också angivna.

► Kunskapen om LOU är i allmänhet god inom gruppen som svarade på enkäten. De flesta deltagarna vet att vid upphandlingar som överstiger direktupphandlingsgränsen på 270 KSEK är statliga myndigheter såsom KTH tvungna att upphandla i enlighet med LOU:s regler.

► Upphandlingsprocessen uppfattas som långsam, omständlig, krånglig och byråkratisk. Tidsåtgången för en upphandling är mellan 6-12 månader. En sakansvarig/beställare måste avsätta cirka 1,5 månad i mantimmar för att genomföra en öppen upphandling.

► Att centralisera upphandlingen är ansett som en styrka, då stödet från upphandlaren i upphandlingsprocessen i många fall anses vara ovärderligt. Upphandlingarna utförs idag med bättre kvalitet än tidigare. Värderingen av upphandlingsavdelningen är dock att den främst av allt är en servicefunktion som ska tillhandahålla support på beställarnas villkor. En attitydförändring hos upphandlingsavdelningens personal efterfrågas också med en positivare inställning såsom "det här ordnar vi".

► Gällande en förbättrad kommunikation mellan upphandlingsavdelningen och skolorna har förslag inkommit som innefattar en effektivare projektadministration med bla planeringsverktyg och versionshantering av dokument. En förenklad kommunikation kan uppnås genom tydliga krav på dokumentformat och olika verktyg såsom tex gemensamma filserverar. Om ett gemensamt upphandlingsbibliotek införs i vilket man kan söka rätt på gamla upphandlingar som är liknande med den som ska utföras och kontaktuppgifter till de personer som gjorde upphandlingen kan ytterligare kommunikationsvägar skapas.

► En svaghet som framkommit är bristen på information och utbildning för de sakansvariga/beställarna på skolorna. Utbildning i främst tillvägagångssättet att göra en bra marknadsundersökning och hur man skriver en teknisk kravspecifikation efterfrågas. Förslag på en gemensam utbildningsomgång ska anordnas för alla forskare som planerar att göra en upphandling på varje skola har angetts.

► Det har framkommit kritik mot sättet att anmäla upphandlingar 2 ggr per år och upphandlingsplanen som ett verktyg för planering av vilka upphandlingar som ska genomföras under det kommande halvåret. Väntetiden innan man får påbörja en upphandling och systemet för tilldelningen av upphandlingsresurserna skapar stora fördröjningar. Med nuvarande upplägg med att få stå i en kö 2 gånger per år får forskarna ofta vänta över ett år innan de planerade upphandlingarna är genomförda av upphandlingsavdelningen. Den främsta orsaken till att det för forskarna är mycket svårt att ha så bra framförhållning som ett halvår innan är förutsättningarna för finansieringen av utrustningen. Med gällande förutsättningar för finansiering vet inte en forskargrupp om och när anslag för finansieringen blir tillgänglig. Detta innebär att forskaren antingen får anmäla upphandlingen utan befintlig finansiering, utfall att finansiering skulle anslås under nästa år, alternativt så hinner halva grantperioden passera innan en projektkritisk utrustning kan vara på plats. En större flexibilitet efterlyses för frekvensen av tillfällen att anmäla upphandlingar och en snabbare tilldelning av upphandlingsresurser.

► I undersökningen efterfrågades det efter förslag på hur man kan effektivisera upphandlingsprocessen och hur man kan förkorta ledtiderna i de olika Stegen. Svaren innefattade att använda gemensamma mallar för kravspecifikationen och förfrågningsunderlaget. Då det ingår många dokument i en upphandling och många av dokumenten innehåller samma information kan processen förenklas genom att man försöker minska ned på antalet dokument och ge tydliga direktiv om vilken del A i dokument B som kommer att återanvändas som del C i dokument D. Vid en upphandling ska man också försöka att minimera antalet personer som deltar, det räcker oftast med 2 personer, en sakansvarig/beställare och en

upphandlare. Mer information och utbildning av sakansvariga ger en ökad kunskap om hur man gör en marknadsundersökning och skriver en teknisk kravspecifikation, vilket leder till en förkortad ledtid i dessa Steg i upphandlingsprocessen. Några deltagare tyckte också att upphandlaren skulle lära sig mera om utrustningen som skulle upphandlas – skälen var att det var svårt att prata med någon som inte kunde något om det som skulle upphandlas. Mervärdet av att ha denna kunskap var inte angivet. För en generell förkortning av ledtiden i alla delstegen föreslås att man kan utveckla ett elektroniskt stöd för underskrifter. Genom att alla underskrifter görs elektroniskt elimineras all pappershanteringen och förseningar beroende på att skolchefen inte är på kontoret. Förslag på återanvändning av "gamla" upphandlingar efterfrågades också. Vid upphandling av liknande utrustning som gjorts tidigare, kan man återanvända kravspecifikationen mm med smärre modifikationer vilket ger en tidsbesparing. I Steget "Avtalstecknande" bör flera förslag på avtal utarbetas som anpassas till specifika områden tex ett IT-avtal för IT upphandlingar, ett tjänsteavtal för tjänsteupphandlingar etc

► Den gängse uppfattningen om hur upphandlingsprocessen relaterar till KTH:s kärnverksamheter forskning och utbildning, är att det är nödvändigt att upphandla instrument för forskningsprojekt och laborationer i undervisningen. Upphandlingsprocessen har således en viktig funktion när det gäller att understödja kärnverksamheterna.

Del 2. Styrkor, Svagheter, Möjligheter – analys av upphandlingsprocessen med referensgruppen

En Styrkor, Svagheter, Möjligheter- analys av upphandlingsprocessen med referensgruppen utfördes. Dessa är namngivna ovan. Utöver att analysera Styrkor, Svagheter och Möjligheter med KTH:s upphandlingsprocess diskuterades även frågeställningarna:

Hur kommer upphandlingsplanen integreras med skolornas investeringsplaner.

Begäran om upphandlingsstöd, upphandlingsplanen

Vilken är anser ni inköpsansvarigas roll.

Ramavtalens fördelar och nackdelar.

Resultatet av Styrkor, Svagheter, Möjligheter – analysen med referensgruppen

En styrka med upphandlingsprocessen som identifierades i analysen är att upphandlingsavdelningen kan juridiken kring LOU bra och de som är delaktiga i upphandlingar kan få stöd. Bildandet av funktionsnätverket bestående av inköpsansvariga från skolorna och deras regelbundna möten med UA är också ansett som mycket positivt. Inköpsansvariga är också viktiga för att beställarna/sakansvariga behöver ha en kontaktperson som är närmare dem organisatoriskt och fysiskt än upphandlingsavdelningen är när det gäller konsultation i upphandlingsfrågor.

Följande framkom vid analysen gällande:

Hur kommer upphandlingsplanen integreras med skolornas investeringsplaner.

Den allmänna uppfattningen i referensgruppen är att skolornas investeringsplaner i detta skede är för okonkreta för att kunna vara vägledande för upphandlingsplanen. Arbetet med investeringsplanerna är olika långt gånget för olika skolor, och en svårighet ligger i att samordna finansieringen för all forskningsinfrastrukturutrustning som ska ingå i investeringsplanen.

Begäran om upphandlingsstöd, upphandlingsplanen

Referensgruppen efterlyser ett mer flexibelt sätt att kunna anmäla upphandlingar och framför allt att kunna starta en upphandling snabbare. Ett förslag på hur man kan åstadkomma detta är att en upphandlare är dedikerad till en specifik skola och utför samtliga upphandlingar som denna skola vill genomföra.

Vilken är anser ni inköpsansvarigas roll.

Inköpsansvariga anser att de har fått skapa sin egen roll ute i verksamheten. Deras roll har stärkts under det gångna året, och de känner att de har respekt ute i sina organisationer där forskare med flera följer deras direktiv och efterfrågar deras kunskaper.

Ramavtalens fördelar och nackdelar..

Fler ramavtal för "commodity" varor såsom tex verktyg efterfrågas. Medan den gemensamma åsikten är att ramavtal för enklare forskningsutrustning såsom till exempel för mikroskåp inte bör upphandlas.

De förslag på nya möjligheter som framkom i analysen är att utöka funktionsnätverkets aktiviteter till att inte enbart hålla informationsmöten kvartalsvis, utan även anordna ett årligt lunchseminarium vid vilket exempel på olika upphandlingsfall presenteras av UA. När det gäller utbildning för sakansvariga/beställarna kom förslag på att låta en sakansvarig som har genomfört flera upphandlingar dvs gjort flera marknadsundersökningar och skrivit kravspecifikationer hålla i utbildningen av de beställare som planerar att påbörja en upphandling. Ytterligare förslag på möjligheter vid upphandling av ramavtal, är att ha en bra framförhållning och redan idag se vad som kommer att behövas köpas in i stora volymer till samtliga skolor i framtiden och därefter arbeta med ramavtal för den berörda produktkategorin.

Analys av styrkor, svagheter och risker

En styrka som intressentanalysen har belyst är införandet av den centrala upphandlingsavdelningen. Genom att ha en samlad och bred kompetens erbjuds nu ett kvalificerat stöd för sakansvariga/beställarna på skolorna, och korrekta upphandlingar enligt LOU blir resultatet.

En svaghet som intressentanalysen har belyst är en frustration över tillvägagångssättet och tidsåtgången för flera av upphandlingsprocessens Steg 1-16. Trots frustrationen resulterade intressentanalysen i få förslag på hur man kan förbättra processflödet och korta ledtider. Denna brist på förslag på åtgärder visar att sakansvariga/beställarna eftersöker förändring av upphandlingsprocessen, men har få idéer om hur denna förändring ska åstadkommas. Detta leder till slutsatsen att ett ständigt förbättringsarbete borde införas för upphandlingsprocessen i form av Lean (Six Sigma) modellen.

Motivering av valet av Lean

Valet av Lean är baserat på att den är en bra metod att applicera vid en fortsättning på ett redan påbörjat arbete. Tidigare processarbete gällande upphandlingsprocessen har resulterat i definierade och kartlagda processer med tydligt ansvar och mål. Lean tillför nu en mera offensiv dimension i processarbetet, där funktionerna i de nuvarande processerna Steg 1-16 i grunden ifrågasätts och utvecklas. Genom en genomlysning med Lean erhålls förslag på hur ett förbättrat flöde i upphandlingsprocessen kan uppnås. Ett förbättrat flöde resulterar i att ledtider kortas, en högre grad av resursutnyttjande erhålls och mera nöjda beställare blir resultatet.

Förslag på framtida prioriteringar, mål och åtgärder

Implementera Lean tänkande i upphandlingsprocessen för att uppnå maximal flödeseffektivitet och resurseffektivitet.

Implementeringen av Lean tänkande i upphandlingsprocessen bör förslagsvis göras av en certifierad Lean ledare som tas in på konsultbasis och leder analysen av upphandlingens processflöde. I Fas 1 görs en Lean övning vilken leder till att upphandlingsprocessen i Stegen 1-16 utfall mäts och analyseras. Fortsättningsvis i Fas 2 kan ett ständigt förbättringsprojekt startas upp vilket har som målsättning att implementera de förbättringsåtgärder i upphandlingsprocessen som har identifierats i Fas 1.

Kommentar: Lean ledaren bör förslagvis ha tidigare erfarenhet av universitetsvärlden och med fördel av upphandlingsprocessen.

Bilaga 1

Resultatet från Lots®-processen av vår Nuvarande situation

Fråga: 1. *Vilka är styrkorna i de olika Delstegen? 1-4, 5-10, 11-16*

Svar från Grupp 1,

Steg 1, Begäran om upphandlingsstöd:

Kunna koppla upphandlingen till KTH:s verksamhetsplan och strategier

Steg 2, Upphandlingsplanen:

Är en strategisk resurs för att uppnå KTH:s mål

Ger en totalöversikt

Den visar hur många upphandlingar som de facto är planerade

Upphandlingsplanen synliggör resurser och man kan planera dessa

Steg 3, Utbildning/informationsmöte (kurs i "Introduktion till upphandlingsprocessen"):

Ger kunskap i och förståelse för upphandlingsprocessen

Steg 4, Överenskommelse att genomföra upphandling:

Den fastställer slutlig tidplan och resurser från skolcheferna

Upphandlaren kan planera sin tid

Svar från Grupp 2,

Steg 5, Marknadsundersökning:

Kompetensen hos forskarna

Slutanvändarna ska vara med i marknadsundersökningen

Steg 6, Mötestidplan:

Känd tidsåtgång

Snabbare beslutsgång

Steg 7, Förfrågningsunderlag:

Att ha gemensamma mallar

Givna flöden

Tillvaratagande av tidigare erfarenheter

Steg 8, Publicera/annonsera upphandlingen:

Använda e-upphandlingsverktyg

Steg 9, Förtydliganden till anbudsgivare (Frågor och Svar):

Förtydligande av syftet med ställda krav

Steg 10. Mottagande och öppnande av anbud:

Leverantörer vet förutsättningar för när och hur anbud ska komma in

Svar från Grupp 3,

Steg 11, Utvärdera anbud och anbudsgivare:

Ger underlag till att fatta beslut

Steg 12, Upphandlingsprotokoll inklusive förslag till tilldelningsbeslut:

Snabb sammanfattning av vad upphandlingen resulterade i, och hur man kom dit. Risken för att vi blir stämnda minskar av just denna anledning.

Steg 13, Information om tilldelningsbeslut:

Uppfyller flera lagkrav

Steg 14, Avtalsspärr:

Efter perioden då avtalsspärren gäller är det fritt fram att sluta avtal/kontrakt, utan att någon har rätt att begära överprövning.

Steg 15, Avtal:

Då alla är överens minskar risken för missförstånd vi leverans.

Steg 16, Information om ramavtalet:

Minskar risken för att vi bryter kontraktet

Underlättar för inköparen genom att det går snabbare

Fråga 2. Vilka är svagheter i de olika Delstegen? 1-4, 5-10, 11-16

Svar från Grupp 1,

Steg 1, Begäran om upphandlingsstöd:

- Många upphandlingar försvinner och andra tillkommer från den ursprungliga planeringen. Upphandlingsplanen är för livlig.

Steg 2, Upphandlingsplanen:

Brist på planeringssystem, vilket gör att det tar mycket tid

Upphandlingsplanen lever alltid, vilket gör att ständig omplanering krävs

Ett moment som saknas är att planen inte kommuniceras strategiskt i KTH:s ledningsgrupp

Steg 3, Utbildning/informationsmöte (kurs i "Introduktion till upphandlingsprocessen"):

Kursen nådde inte ut på rätt sätt

Steg 4, Överenskommelse att genomföra upphandling:

Vi har inte följt processen med att involvera inköpsansvariga i överenskommelsen

Svar från Grupp 2,

Steg 5, Marknadsundersökning:

Produktorientering istället för funktionsorientering

Avsaknad av erfarenhet om marknadsundersökning

Steg 6, Mötestidplan:

Den mänskliga faktorn gör att det är svårt att få ihop möten med sakansvariga.

Mötesformer – det är inte alltid så att det finns tid för personliga möten utan möten sker genom telefon eller Skype vilket är en ineffektivare mötesform anser vi.

Steg 7, Förfrågningsunderlag:

Många olika typer av upphandlingar av tex varor, tjänster, byggtreprenad gör att varje upphandling är specifik och upphandlingar kan inte standardiseras

Bristar i marknadsundersökningen

Steg 8, Publicera/annonsera upphandlingen:

Brister i e-upphandlingsverktyget tex annonsen kan var flerspråkig

Steg 9, Förtydliganden till anbudsgivare (Frågor och Svar):

Det händer att anbudsgivare ställer frågor där svaren redan finns i FFU.

Steg 10. Mottagande och öppnande av anbud:

Om anbud inlämnas för sent så måste det förkastas.

Svar från Grupp 3,

Steg 11, Utvärdera anbud och anbudsgivare:

Förutfattade meningar kan skapa problem

Genom att vi kvalificerar samtliga anbudsgivare, men det endast är en som tilldelas kontraktet läggs det onödigt tid på att kvalificera alla anbudsgivare.

Kan ta mycket mer tid i anspråk för upphandlaren än nödvändigt

Steg 12, Upphandlingsprotokoll inklusive förslag till tilldelningsbeslut:

Risk att man börjar skriva protokollet för sent i utvärderingsprocessen

Steg 13, Information om tilldelningsbeslut:

Man måste ändra datum i utvärderingsprotokollet med tilldelningsbeslutet efter att det är påskrivet av skolchefen

Steg 14, Avtalsspärr:

Tar extra tid

Steg 15, Avtal: Inget svar

Steg 16, Information om ramavtalet:

Informationen om ramavtalet sprids inte vidare

Fråga 3. *I vilka av Delstegen kan vi minska ned ledtiden?*

Svar från Grupp 1,

I Steg 3, Utbildning/informationsmöte, Ett introduktionspaket/introduktionsutbildning kan ges till inköpsansvariga av upphandlingsavdelningen. Inköpsansvariga kan sedan utbilda de sakansvariga som ska genomföra upphandlingar på sin skola och på så sätt öka kunskapen på sina respektive skolor. Ett sk train-the-trainer koncept.

I steg 4, Överenskommelsen kan upphandlaren ta fram överenskommelsen och ordna med underskrifter 1 månad innan upphandlingen startar

I Steg 2, Upphandlingsplanen kan tiden minskas med 1 vecka från 4 till 3 veckor med hjälp av ett planeringsverktyg

Svar från Grupp 2,

I marknadsundersökningen till 2-3 veckor

I förfrågningsunderlaget från cirka 4 veckor till 3

Svar från Grupp 3,

I samtliga Steg 11-16 kan ledtiderna minskas genom snabbare påskrifter, effektivare kommunikation med sakansvariga / beställare och leverantörer, genom att använda färdiga mallar och ha ett väl fungerande upphandlingssystem

Fråga 4. *Hur många upphandlingar per upphandlare är det för närvarande som ska genomföras per år?*

Svar från Grupp 1,

Antalet upphandlingar som ligger i upphandlingsplanen är 170 stycken (cirka 80 av dem genomförs). Då antalet upphandlare är 7 personer så blir det 24 upphandlingar per upphandlare per år.

Svar från Grupp 2,

Varje upphandlare kan genomföra max 18 upphandlingar per år i teorin, i realiteten 10-12 upphandlingar

Svar från Grupp 3,

Fler än vad vi har kapacitet för idag

Fråga 5. *Är "rätt" person ansvarig för respektive Aktivitet? Varför?*

Svar från Grupp 1,

- Ja, rätt person är ansvarig för respektive Aktivitet

Svar från Grupp 2,

Ja, rätt person är ansvarig för respektive Aktivitet

Svar från Grupp 3,

Ja, rätt person är ansvarig för respektive Aktivitet, men i Steg 12 är fel person ansvarig för påskrifter. Skolchefen kan eventuellt bytas ut mot upphandlingschefen.

Fråga 6. *Hur relaterar upphandlingsprocessen till KTH:s kärnverksamheter forskning och utbildning?*

Svar från Grupp 1,

Resurserna mellan upphandlingarna fördelas lika, vilket inte är bra

Ingen prioritering i "viktighetsgrad" sker mellan upphandlingarna

Ingen koppling för upphandlingsprocessen till KTH:s strategier, vision och mål för forskning och utbildning

Svar från Grupp 2,

Anskaffning av produkter och tjänster för forskning och utbildning sker på rätt sätt dvs enligt LOU

Svar från Grupp 3,

Upphandlingsprocessen säkerställer att verksamheten får verktyg för att utföra verksamheten effektivt

Fråga 7. *Vilken är situationen för användarna av våra tjänster?*

Svar från Grupp 1,

De är ofta stressade och har otillräcklig kunskap om upphandling

Lite negativt inställda till administrationen i allmänhet och detta inbegriper även upphandlingsavdelningen.

Några är glada och förväntansfulla och vill göra rätt

Svar från Grupp 2,

Användarna förstår inte syftet med LOU och att via upphandlingsavdelningen effektiviseras anskaffandet av varan eller tjänsten

Svar från Grupp 3,

Inget svar

Fråga 8. *Finns det någon gemensam användning av inköpt utrustning mellan institutionerna? Varför?*

Svar från Grupp 1,

Inget svar

Svar från Grupp 2,

Ja, det finns det. Men det försvåras av ekonomi och akademiska / kulturella / prestige frågor

Svar från Grupp 3,

Mer eller mindre Nej, eller inte alls. Eftersom det saknas rutiner för hur detta ska gå till, och ingen information om när det skulle kunna vara aktuellt

Fråga 9. *Hur utvecklas vi i förhållande till alternativen till oss?*

Svar från Grupp 1,

Inget svar

Svar från Grupp 2,

Vi centraliserar och tillvaratar våra erfarenheter och olika kompetenser i vår upphandlingsgrupp. Vi är pionjärer i universitetsvärlden. Även på regeringsnivå centraliserar man upphandlingsstödet för att effektivisera användandet av skattemedel.

Svar från Grupp 3,

Centraliseringen är bättre än decentralisering. Nya kompetenser och en kompetensökning